

Paradoxe Eigenschaften – Reflexionsfragebogen zur Entwicklung von beruflich nutzbaren Stärken

Alles hat zwei Seiten – und im beruflichen Kontext werden oft beide Seiten einer Eigenschaft gebraucht. Je nach Situation und Aufgabe ist mal das eine, mal mehr das andere Verhalten sinnvoll. Ein ausgeglichener Mensch kann beide Seiten situationsbezogen nutzen.

Dieser Fragebogen basiert überwiegend auf der Paradox-Theorie von Dr. Dan Harrison, der die Paradoxe im Wesentlichen aus dem MBTI entnommen und weiterentwickelt hat und in den Kontext des fernöstlichen Yin- und Yang-Denkens übertragen hat.

Diese beiden Seiten wirken positiv – als Stärken. Schwächen sind negative Übertreibungen einer Stärke. So ist es folgerichtig, dass jede Stärke negative Übertreibungen besitzt. In der Tabelle sind diese rot markiert. Flexibles Organisationsverhalten wirkt positiv, schlägt es in Chaos um, zeigen sich negative Seiten.

Menschen mit ausgewogenem Verhalten wissen beide Seiten in ihren grünen Ausprägungen zu nutzen. In bestimmten Berufen und Funktionen ist dennoch eher die eine als die andere Seite hilfreich. Beispiele: Ein Kundenberater braucht im Allgemeinen mehr „Taktgefühl" als Offenheit. Er sollte kompetent in der Anwendung klarer Kommunikation sein, diese aber nur in Ausnahmesituationen nutzen, etwa wenn es darum geht, höflich darzulegen, dass er das Gespräch mit einem aufgeregten Kunden an den Teamleiter weitergeben wird.

Ein *Gleichgewicht und damit eine ausgewogene Stärke* besteht, wenn ein Mitarbeiter jede Eigenschaft *angemessen* in ihrer positiven Wirkung einsetzen kann. Ein Ungleichgewicht besteht, wenn das Verhalten – etwa unter Stress – in seine negative Ausprägung umschlägt. Dabei wird unter Stress typischerweise das gegenteilige Verhalten wirksam, das jemand normalerweise zeigt. Ein sehr analytischer Mensch kann, wird er bedrängt, plötzlich aus dem Bauch handeln.

Das Ungleichgewicht hat also ebenso zwei Seiten – eine aggressive, wenn aus offener Kommunikation Unverblümtheit wird, und eine resignierende, passive, wenn etwa Taktgefühl in Ausweichmanövern mündet.

Arbeitsanweisung:

Sie sehen 14 Paradoxe. Das sind Eigenschaften, die jeweils eine weiche (Yin) und eine harte Seite (Yang) haben. Die grünen Eigenschaften beschreiben die positiven Ausprägungen dieser harten und weichen Seiten. Ein ausgeglichenes, kompetentes Verhalten besteht, wenn Sie beide angemessen und situationsbezogen einsetzen können. Darunter, in Rot, sehen Sie die negativen Ausprägungen. Das sind Übertreibungen der Eigenschaft, die teils so gelernt sind und sich teils nur situativ, unter Stress zeigen. Ist ein Mensch zum Beispiel sehr experimentierfreudig (und damit meist kreativ), besitzt aber nicht genügend Ausdauer, kann es sein, dass er die Dinge nicht zu Ende bringt.



Beispiel

	Paradox												Situation
1	Innengeleitet						Außengeleitet						
										x			Passe mich Prozessen an, auch wenn manches doppelt läuft
					x								Eigene Meinung zu Design vertreten
												x	Kollegenstreit: um Harmonie willen angepasst
	Wenig empathisch						„Fähnchen im Wind"						
											x		Vertrete eigene Meinung nicht vor Chef
2	Offen und direkt						Taktvoll						
												x	Kundengespräch
					x								Feedback an Kollegin
												x	Gegenüber stotterndem Kollegen
	unverblümt						ausweichend						
	x												Kollegin vor anderen gesagt, dass Parfum stinkt
												x	Kollegin nicht zur Seite gesprungen

1. Entscheiden Sie im ersten Durchgang spontan, wo Sie sich zuordnen würden. Sie können Ihr Kreuz in der Mitte oder auf beiden Seiten machen – und sowohl rote als auch grüne Bereiche offen lassen, wenn Sie sich dort gar nicht sehen.
2. Gehen Sie im zweiten Durchgang mithilfe von Leitfragen oder mit einem Coach einmal tiefer in die jeweiligen Paradoxe:
    a) Beschreiben Sie drei arbeitsbezogene Situationen, in denen das Verhalten auftrat. Kürzen Sie die Situationen ab, wenn der Platz nicht ausreicht, oder versehen Sie sie mit Kürzeln, um sie auf einem Zettel genauer zu beschreiben.
    b) Wie verhielten Sie sich in diesen Situationen?
    c) Waren Sie in der Mitte oder mehr im Yin oder Yang?
    d) Hätten Sie sich auch anders verhalten können?



	Paradox		Bereich	Situation
1	Innengeleitet	Außengeleitet	Haltung	
	Wenig empathisch	„Fähnchen im Wind“		
2	Offen und direkt	Taktvoll	Kommunika-tion	
	Unverblümt	ausweichend		
3	Durchsetzen	Tolerieren	Antrieb	
	Schroff	Gleichgültig		
4	Bestimmt	Offen reflektierend	Meinung	
	Dogmatisch	Kritiklos alles annehmend		
5	Analytisch-problemlösend	Intuitiv-logisch	Denken	
	Nicht entscheidend	Unlogisch		
6	Selbstverbesserung	Selbstwertgefühl	Persönlich-keit	
	Selbstzweifel	Selbstüberschätzung		



7	Stressmanagement	Eigenmotivation	Motivation	
	Anspannung	Geringer Antrieb		
8	Risikobereitschaft	Fehleranalyse	Strategie	
	Impulsiv	Übervorsichtig		
9	Sich behaupten	Hilfsbereit sein	Macht- ausübung	
	Dominant	Selbstaufopferung		
10	Organisiert	Flexibel	Arbeitsstil	
	Übertrieben organisiert	Chaotisch		
11	Optimistisch	Realitäts- und problemorientiert	Problem- lösung	
	Blind optimistisch	Nörgelnd-kritisch		
12	Delegieren	Im Team mitarbeiten	Führungs- stil	
	Direktional	Entscheidungen vertagen		
13	Dranbleiben	Experimentierfreude	Innovation	



	Nicht zum Ende bringen	Einfallslos		
14	Agieren	Reagieren	Verhalten	
	Aktionistisch sein	Passiv sein		

1 Innengeleitet – außengeleitet

Sind Prinzipien und Überzeugungen Ihr innerer Antrieb oder streben Sie nach Zugehörigkeit zu anderen?

Fragen Sie sich, wann das eine oder andere ins Negative driftet, etwa wenn Sie Ihre Prinzipien nicht durchsetzen können, weil Sie zu „hart“ daran festhalten und keine Kompromiss eingehen. Oder: wenn Sie aus lauter Zugehörigkeitsstreben bei Aktionen mitmachen, die Sie nicht gutheißen.

2 Offen und direkt – taktvoll

Kommunizieren Sie offen und sagen, was Sie denken, oder passen Sie sich den Gegebenheiten und Menschen in Ihrer Kommunikation an?

Gibt es Situationen, in denen die Offenheit ins Unverblümte umschlägt oder das Taktvolle in Vermeidung von notwendigen klaren Aussagen?

3 Durchsetzen – tolerieren

Setzen Sie sich durch oder neigen Sie dazu, sich eher zurückzuhalten (mit Meinungen etc.)? Gibt es Situationen, in denen mehr Durchsetzung oder mehr Toleranz hilfreich wäre?

4 Bestimmt – offen/reflektierend

Stehen Sie fest zu Ihren Entscheidungen und Schlüssen oder reflektieren Sie die Meinungen anderer?

Fragen Sie sich, ob es Situationen gibt, in denen es sinnvoll wäre, bestimmter aufzutreten oder die Meinungen der anderen stärker zu reflektieren.



5 Analytisch-problemlösend – intuitiv-logisch

Denken Sie genau über konkrete Lösungen nach oder richten Sie sich dabei nach dem, was Sie sehen – oder wissen Sie einfach, was richtig ist und denken dabei viel an Möglichkeiten für die Zukunft?

Könnte mehr Analyse oder mehr Intuition in der einen oder anderen beruflichen Situation hilfreich sein?

6 Selbstwertgefühl – Selbstverbesserung

Haben Sie ein hohes Selbstwertgefühl oder streben Sie danach, sich selbst zu verbessern?

Könnte mehr Selbstwertgefühl oder mehr Streben nach Selbstoptimierung hilfreich sein?

7 Stressmanagement – Eigenmotivation

Achten Sie darauf, sich in Maßen zu engagieren oder treiben Sie sich selbst immer wieder an? Könnten

Sie besser auf die richtige Dosierung Ihres Engagements achten oder sich stärker eigene Ziele setzen?

8 Risikobereitschaft – Fehleranalyse

Riskieren Sie etwas oder untersuchen Sie vorwiegend Fehler und Risiken?

Wäre mehr Risikobereitschaft oder stärkere Untersuchung von Fehlern hilfreich für die Ergebnisse in Ihrem Job?

9 Sich behaupten – hilfsbereit sein

Bleiben Sie eher bei Ihrer eigenen Position oder unterstützen Sie die anderen?

Wäre ein anderes Verhalten manchmal sinnvoll?

10 Organisiert – flexibel

Gehen Sie geordnet und planvoll an Ihre Arbeit und Ihre Aufgaben oder handeln Sie moment- und situationsbezogen, „wie es gerade passt"?

Wäre mehr von der anderen Seite in manchen Situationen besser?

11 Optimistisch – realitäts- und problemorientiert

Nehmen Sie Aufgaben mit großem Optimismus und Zuversicht (es wird gelingen) in Angriff oder schauen Sie auf das, was nicht funktioniert oder misslingen könnte?

Ist Ihr Verhalten angebracht? Könnte manchmal etwas mehr von dem einen oder anderen Ihrem beruflichen Erfolg zuträglich sein?



12 Delegieren – im Team mitarbeiten

Übertragen Sie Aufgaben (und Verantwortung, falls Sie in der Situation dazu sind) oder arbeiten Sie mit den anderen zusammen und packen Sie an?

Je nach Position: Ist Ihr Verhalten angemessen? Wie könnte es anders gehen?

13 Dranbleiben – Experimentierfreude

Bleiben Sie hartnäckig und konzentriert bei der einmal gegebenen oder gewählten Aufgabenstellung oder probieren Sie Neues aus bzw. machen die Dinge gern mal anders?

Ist Ihr Verhalten so passend? Könnte mehr von dem einen oder anderen helfen?

14 Agieren – reagieren

Initiieren Sie Situationen, Kommunikation oder Aufgaben von sich aus oder reagieren Sie auf das, was geschieht?

Wäre es manchmal besser, Dinge zu initiieren? Oder wäre es manchmal passender, abzuwarten?

Job- und aufgabenbezogenes Verhalten

Im zweiten Teil geht es nun darum, zu ermitteln, welches Verhalten in Ihrer oder einer angestrebten Position entwickelt werden sollte. Beschreiben Sie Situationen und kreuzen Sie an, welches Verhalten in diesen wünschenswert wäre. Überlegen Sie sich, was Sie tun können, um dieses Verhalten bei sich zu fördern oder auszuprobieren.

Beschreiben Sie hier die
Position:

Beispiel Kundenberater

	Paradox												Situationen
1	Innengeleitet											Außengeleitet	
	x												Einhalten von Prinzipien
			x										Argumentation von Überzeugungen
			x										Vorbild für Mitarbeiter
2	Offen und direkt											Taktvoll	
									x				Kundenberatung
					X								Vertragsverhandlungen
						x							Change-Management

Ihre Vorlage:

Fragen Sie sich nun, welches Verhalten für Ihr berufliches Fortkommen und Ihre Ziele angemessen wäre. Wo sind Sie „zu sehr“ auf einer Seite verhaftet, wo wäre Entwicklung gut? Schreiben Sie das in der Tabelle auf.



Formulieren Sie dann unten das, was Ihnen am wichtigsten scheint, in einer aktiven, motivierenden Form. Beispiel: *Ich werde ab sofort in Meetings klar meine Meinung vertreten.* Oder: *Ich werde mir zugestehen, mehr auszuprobieren.*

	Paradox		Situationen	Was können Sie tun?
1	Innengeleitet	Außengeleitet		
2	Offen und direkt	Taktvoll		
3	Durchsetzen	Tolerieren		
4	Bestimmt	Offen		
5	Analytisch-problemlösend	Intuitiv-logisch		
6	Selbstverbesserung	Selbstwertgefühl		
7	Stressmanagement	Eigenmotivation		
8	Risikobereitschaft	Fehleranalyse		
9	Sich behaupten	Hilfsbereit sein		



10	Organisiert	Flexibel		
11	Optimistisch	Realitäts- und problemorientiert		
12	Delegieren	Im Team mitarbeiten		
13	Dranbleiben	Experimentierfreude		
14	Agieren	Reagieren		